

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Jardelino Menegat

Nelson Colossi

Resumo

Este artigo tem como objetivo contribuir para o debate sobre o significado e a importância do capital humano para as instituições de ensino superior, considerando-as, ao mesmo tempo, instituições sociais e entidades organizacionais. Para tanto, inicialmente se fazem algumas considerações essenciais para a melhor compreensão do significado de instituição social para a organização universitária. Ainda, o artigo visa a contribuir para a ampliação e o aprofundamento das discussões ligadas ao aproveitamento estratégico do capital humano existente nas instituições de ensino superior.

Palavras-chave

Capital Humano; Educação; Gestão; Instituição; Organização.

Abstract

This article aims to contribute to the discussion about the meaning and the significance of the human capital within higher education institutions, considering them as social institutions and organizational entities. Having this in mind, some core considerations are made in order to get a better understanding of what is meant by social institution for a university organization. The article also aims to provide concepts about amplifying and deepening the discussions



dealing with the strategic good use of the human capital existing within higher education institutions.

Key words

Education; Human capital; Institution; Management; Organization.

1 INTRODUÇÃO

A importância da gestão do capital humano em instituições de ensino superior nos projetos e programas de qualquer organização é algo indiscutível. Na década de 80, do século passado, esse tema tornou-se ainda mais presente nas organizações, devido ao advento das abordagens teóricas relacionadas à sociedade do conhecimento.

Atrair e manter em seus quadros funcionais pessoas talentosas e competentes para realizar a missão organizacional está no topo da lista de preocupações das organizações em geral, pois a valorização do capital humano deixou de ser apenas discurso e passou a ser uma estratégia de crescimento e competitividade nas organizações de qualquer natureza.

As instituições de ensino superior, apesar de suas peculiaridades como instituições sociais, também se preocupam em valorizar o capital humano à sua disposição e em atrair e manter docentes e administradores talentosos, competentes e comprometidos com a missão da instituição. O capital humano de uma instituição de ensino superior é, sem dúvida, um dos componentes essenciais que reflete sua identidade, ou seja, seus princípios e valores em relação ao significado da educação superior, e que orienta seu relacionamento externo com a sociedade em geral, bem como com seu público interno.

As instituições de ensino superior de natureza confessional, notadamente, para expressarem suas identidades como instituições sociais altamente rele-



vantes no contexto educacional da sociedade, utilizam desde a explicitação dos ideais pelos quais foram criadas, até a adoção de preceitos éticos norteadores do comportamento organizacional na realização da sua missão educativa.

2 UNIVERSIDADE: INSTITUIÇÃO E ORGANIZAÇÃO

A universidade é uma entidade legitimamente privilegiada para promover educação e geração de conhecimento, visando ao desenvolvimento valorativo e produtivo da sociedade em geral, em direção à elevação dos níveis de qualidade da vida humana individual e associada. A educação superior é parte integrante e fundamental de um processo mais abrangente, isto é, da educação em sentido lato. Para a realização dessa missão, ela desempenha, ao mesmo tempo, seu papel como instituição social e como organização.

A educação, em termos gerais, é um processo que ocorre em todos os âmbitos da vida humana – família, escola, trabalho e outros ambientes – e que tem como objetivo fundamental formar o homem em sua integridade física, psíquica, social, ética, espiritual e profissional. A educação é um dos principais fatores responsáveis pela melhoria dos níveis de qualidades moral, espiritual e material do homem e constitui-se no eixo central em torno do qual ocorrem as transformações nos valores e na capacidade produtiva da sociedade. A educação é o *marco divisorio* entre inclusão e exclusão social, quando o ato de educar é prática de liberdade, conforme nos ensina Paulo Freire.

A universidade é, antes de tudo, uma instituição social e, por seu relevante papel na sociedade, ela é altamente respeitada. Como instituição social, ela é um valor societário, um ideal, um desejo coletivo nascido de crenças, princípios e valores culturais, que emanam do contexto social e, por isso, legitimam a missão educacional, tornando-a consistente e duradoura (COLOSSI, 2005).



Uma instituição social é uma entidade devotada à promoção de objetivos especiais de interesse público ou de uma coletividade. Ela reflete um conjunto de padrões de comportamento e de relacionamentos usualmente praticados e aceitos como fundamentais no grupo social. É, portanto, um ente originado e assentado em normas, costumes e valores consagrados pelo próprio grupo onde ela disponibiliza seu produto institucional, um ente que realiza desejos e interesses societários.

As instituições sociais são constituídas de duas maneiras: ou são criadas por lei ou surgem de forma consuetudinária, em resposta a práticas e costumes usuais. Sua durabilidade é indeterminada, pois elas existem enquanto sua missão institucional continuar sendo aceita e almejada pelo grupo que a originou.

A educação superior é parte do processo educacional mais amplo, e constitui-se também numa criação social, pois reúne todas as características de sua *matriz* mais abrangente: emana de crenças, valores e ideais societários, realizam objetivos especiais de acordo com sua missão e atende anseios e necessidades sociais. Os propósitos fundamentais da educação superior, realizados e implementados através da instituição universitária, podem ser assim apontados:

- a) formar líderes capazes de definir e implementar sonhos e ideais de interesse coletivo;
- b) habilitar profissionais para o exercício de atividades nas diversas áreas do saber e do conhecimento;
- c) capacitar técnica e intelectualmente profissionais dispostos a rejeitar modelos simplistas da realidade;
- d) estimular seus egressos a assumirem responsabilidades sociais à luz das necessidades comunitárias e ambientais;
- e) desenvolver padrões e indicadores de valores e posturas éticas transparentes para as diversas profissões de formação superior;



- f) despertar senso crítico acurado, para evitar conformismos, acomodações e dependências.

Assim, sendo a universidade o *locus* e o foco da educação superior, ela deve também ser entendida como uma instituição social, que se origina na sociedade e a ela devolve seu produto institucional. A universidade faz parte decisiva do eixo ao redor do qual se operam as transformações sociais, particularmente por prover a sociedade de líderes e de profissionais com formação superior, capazes de implementar essas transformações e, por isso, representa *divisor de águas* entre desenvolvimento e subdesenvolvimento.

Contudo, para uma instituição social implementar e realizar sua missão institucional, é necessário, na maioria das vezes, um aparato organizativo: uma organização formalmente constituída, organizada e estruturada a partir de normas que direcionam seu funcionamento e coordenam a utilização de seus recursos humanos e materiais. Esse ente organizativo, usualmente denominado de organização universitária ou, simplesmente, universidade, pode também ser considerado uma instituição social. Tal organização é legitimamente competente para realizar sua missão institucional e prover os interesses públicos e coletivos da sociedade, através da realização dos propósitos acima apontados, além da preservação e transmissão da herança cultural acumulada ao longo da história humana.

A universidade, portanto, sem abandonar suas características essenciais como instituição social, precisa adotar, a exemplo dos demais tipos de organizações, princípios, técnicas e modelos gerenciais para realizar seus objetivos organizativos de eficiência e eficácia. Em outros termos, a universidade, seja como instituição, seja como organização, necessita de gestão.

A gestão universitária é o elo efetivo indispensável para alinhar objetivos institucionais e organizacionais, muitas vezes conflitantes. A organização universitária se caracteriza pela diversidade dos grupos internos que a compõem, cujas



forças e influência conduzem à difusão da autoridade em várias zonas de poder, realidade da qual resulta um processo decisório lento e ineficaz. A problemática da autonomia institucional em relação à sociedade contribui, também, para maior complexidade organizacional. Ela está exposta a pressões políticas e econômicas, muitas vezes travestidas de interesses sociais, que promovem e potencializam controvérsias e ambigüidade sobre as funções de ensino, pesquisa e extensão, bem como sobre as formas de controle e avaliação institucional.

Assim, a gestão em organizações de ensino superior, desempenha um papel decisivo para a realização de sua missão institucional, à luz da complexidade de sua organização e, para cumprir esta finalidade, utiliza seu principal patrimônio: as pessoas, ou ainda, seu capital humano.

3 GESTÃO, PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

É importante firmar três asserções feitas até aqui: primeiro, no mundo corporativo atual, a importância do capital humano deixou de ser apenas um discurso e passou a ser estratégia de negócios. Segundo, as instituições de ensino superior também precisam valorizar o capital humano à sua disposição e preocupar-se com atrair e manter dirigentes, docentes e administradores competentes e comprometidos na missão educativa. Terceiro, o capital humano de uma instituição de ensino superior reflete, sem dúvidas, sua identidade institucional. Portanto, uma das funções primordiais da gestão universitária pode ser denominada de gestão do capital humano.

Cumpre, inicialmente, ressaltar que o termo gestão, originado do latim para designar a ação de fazer, criar ou dirigir, administrar, governar, é utilizado na esfera organizacional para indicar as ações de um processo pelas quais os objetivos de um grupo são perseguidos e realizados. Nas organizações de ensino superior, como em qualquer outro tipo de organização, o termo gestão evoca duas



variáveis essenciais: objetivos e os resultados e, também, se ampara conceitualmente nas ciências organizacionais. Na realidade, a gestão universitária, incluindo gestão acadêmica e administrativa, tem sido considerada um campo especial do estudo das organizações.

Em termos gerais, fazer a gestão significa planejar, prever e, com base nessa previsão, decidir à luz de expectativas futuras. Em outras palavras, é decidir antecipadamente o que será feito. Ou, ainda, é exercer a capacidade humana de escolher um caminho ou uma linha de ação antes de empreendê-la.

Planejamento é, por definição, a função básica da gestão: ela define objetivos, analisam alternativas e indicam caminhos para a decisão. A literatura (Meggison, 2002; Robbins, 2004; Drucker, 1999) sugere que o planejamento é uma atividade intrínseca e própria do ser humano e reflete sua já apontada perspectiva racional, ao formular as questões como: *o quê?, como?, onde?, quando? por quê?, por quem?, quanto?* Nesse sentido, planejar é um processo para definir prioridades e apontar rumos e estratégias em direção ao futuro.

A natureza das instituições de ensino superior influencia inevitavelmente a prática da gestão e do planejamento organizacional. Mesmo quando essas duas práticas apresentam propósitos diferenciados, como, por exemplo, os existentes entre a instituição privada e a pública, o planejamento é a pedra máster da gestão das instituições de ensino superior. O planejamento, como parte integrante do processo de gestão, não é uma função única, isto é, ele está presente por toda a organização, segundo a sua abrangência, global ou setorial.

Numa instituição de ensino superior, o Projeto Institucional (PI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), bem como o Planejamento Estratégico (PE), representam o Planejamento Global da instituição. Além desse, vários outros instrumentos exercem as mais diversas funções, tanto na esfera acadêmica quanto na administrativa, tais como, o Planejamento Político Pedagógico



gico (PPP) e os Programas de Desenvolvimento do Pessoal Técnico-Administrativo (PDPTA).

O sentido de planejamento como decisão de alternativa sugere outro conceito fundamental: a estratégia. Estratégia é um termo de origem grega (*strategos*), que significava a arte do general conduzir as forças militares para derrotar o inimigo. Essa noção, direta ou indiretamente, ainda se mantém na linguagem organizacional, indicando que se trata da arte de escolher os caminhos e as condições favoráveis para atingir objetivos. Para Ansoff (1990), estratégia é a definição precisa do campo de atuação de uma organização, de seus objetivos, recursos, orientações e diretrizes para seu crescimento; enquanto que, para Porter (1999) ela é a forma pela qual a organização compatibiliza suas atividades para criar uma posição exclusiva, valiosa, sustentável e diferenciada daquela dos seus concorrentes.

A estratégia se refere ao modo pelo qual uma organização procura distinguir-se dos concorrentes, escolhendo sua trajetória de acordo com suas forças e objetivos. Assim, pode-se afirmar que escolher estratégias, nas organizações de ensino superior, à luz de sua identidade institucional e da análise e interpretação de suas forças e debilidades, significa optar por caminhos para realizar sua missão institucional.

4 TALENTO E CAPITAL HUMANO

Gestão, planejamento e estratégia são termos consolidados no contexto organizacional e, independente do foco de análise, eles refletem a marca humana dessas variáveis. Vale dizer que gestão, planejamento e estratégia são atividades emergentes da racionalidade do homem na busca de seus objetivos. Assim, o significado e a importância das pessoas e seus talentos constituem o que se denomina de capital humano, o qual assume alta relevância na esfera organizacional em geral e, particularmente, nas instituições de ensino superior.



O termo talento designava, originalmente, uma moeda da antiga civilização grego-romana e referia-se, também, a uma medida de peso utilizada nesse contexto. Em ambas as situações, talento designava algo de valor. Em passado não muito distante nosso, talento designava a qualidade de uma pessoa bem formada, com um curriculum brilhante. Mais recentemente, no entanto, este atributo passou a designar alguém com intelecto notável e méritos excepcionais, com aptidão inata ou adquirida para exercer uma atividade especial. Por essas qualificações, as organizações incorporaram este termo em seu dia a dia, para designar algo ou alguém com características especiais, capaz de realizar com êxito sua missão, mesmo diante de dificuldades. Atualmente, embora não haja ainda um consenso sobre seu significado, esse termo passou a assumir uma importância decisiva, e o seu conceito pode ser sintetizado na seguinte afirmação: *talento é a capacidade de execução, mesmo diante de circunstâncias difíceis e de diferentes e contínuos desafios*.

De acordo com Almeida (2005), o mundo corporativo moderno fez dos profissionais talentosos uma das riquezas fundamentais nos negócios. Portanto, reconhecê-los e conservá-los têm ocupado o topo da lista das preocupações atuais das organizações em geral.

Porém, a questão de saber o que é exatamente o talento ainda permanece válido. Para muitos especialistas, talentoso é a qualidade do profissional comprometido e apaixonado pelo que faz, que se concentra nos resultados e é capaz de superar suas próprias limitações. Para outros, trata-se de uma questão contingencial, porque pessoa de talento é alguém que sabe fazer as diferenças no dia a dia de trabalho: que assume riscos e responsabilidades e também motiva sua equipe para fazer a diferença. Há, ainda, aqueles que consideram o talento como a capacidade de adaptar-se e encontrar pontos e coordenadas comuns ao lidar com opostos e questões controversas. Por último, destaca-se a posição de Jack Welch (2005), o que sugere que o talento reflete a incessante busca do sucesso, ou seja, talentoso é quem tem paixão por vencer.



Nas instituições de ensino superior, tanto quanto no universo corporativo, a identificação, valorização e retenção dos profissionais talentosos, como os dirigentes, docentes e colaboradores técnicos e administrativos - constitui-se numa constante preocupação, tendo em vista o contexto de mudanças e competitividade que caracteriza o ambiente do ensino superior no Brasil.

Em relação ao corpo docente, o significado de *professor talentoso* pode assumir diferentes sentidos e interpretações, tais como as exemplificações abaixo:

- talentoso é aquele professor que *se compromete e se apaixona pelo que faz*;
- professor talentoso é aquele que *se supera no processo ensino-aprendizagem*;
- talentoso docente é aquele que tem *a habilidade de motivar os alunos*;
- professor talentoso é aquele que *se concentra no crescimento dos alunos*.

Assim sendo, embora ainda não exista sentido unívoco do termo talento, sua aplicabilidade no âmbito das instituições de ensino superior já é uma realidade, conforme inúmeros sistemas e procedimentos que têm sido praticados para avaliar o desempenho dos que atuam nestas organizações. Além disso, a Avaliação Institucional, no âmbito do ensino superior brasileiro, tem pavimentado o caminho para consolidar, efetivamente, a mensuração e avaliação do desempenho docente nas instituições de ensino superior. Trata-se de uma tendência irreversível e de enorme impacto na qualidade do ensino, na realização da missão institucional, como também no crescimento e competitividade organizacional. Assim sendo, a necessidade de identificar, prestigiar e garantir a permanência de professores, dirigentes e colaboradores talentosos no contexto das instituições de ensino superior é prioridade, pois, tais pessoas constituem seu mais valioso patrimônio: o capital humano.



5 O CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

No contexto da economia de mercado, organizações e empresas, em geral, utilizam padrões, indicadores e índices contábil-financeiros para expressar suas posições no universo competitivo. Trata-se de uma atividade dinâmica em constante evolução, em que novos sistemas são implantados ou redefinidos. Por exemplo, salários e encargos, benefícios assistenciais e treinamento, tradicionalmente considerados custos, deixam de ser contabilizados como despesas e passam à categoria de investimento, assumindo, dessa forma, o status de ativo principal. Isto é, as pessoas e seus talentos são ativos, que aumentam o valor patrimonial da organização – o patrimônio intangível – altamente considerado no mercado. Consolida-se, então, um novo indicador – o capital humano – para expressar a percepção de que pessoas não são despesas, mas ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e valorizados, pois deles dependem a viabilização e sobrevivência dos negócios e a continuidade da organização.

Em termos gerais, o valor de mercado de uma organização é estimado por seu patrimônio, contabilizado como tangível e intangível. O patrimônio tangível é formado pelo capital físico e pelo capital financeiro, e ambos compõem o capital material, chamado, por isso, de *tangível*. Por outro lado, o patrimônio intangível é constituído pelo capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento, os quais, em conjunto, formam o assim chamado, capital intelectual da organização.

O capital intelectual, especificamente, tem assumido uma posição privilegiada no mundo organizacional, pois seu valor de mercado tem despertado interesse de investidores e empreendedores. A contabilização do capital intelectual inclui os mais diversos fatores que influenciam o comportamento e o funcionamento de uma empresa ou organização: clientes, fornecedores, logística, marca, transparência contábil, responsabilidade social e, sobretudo, o capital humano.



Para Rezende (2003), as pessoas, isto é, o capital humano constitui o fator mais importante do capital intelectual, pois elas são a essência do patrimônio intangível e, por isso, precisam ser desenvolvidas, valorizadas e estimuladas a permanecerem na organização.

No âmbito das instituições de ensino superior, o capital humano, representado por seus docentes, dirigentes e colaboradores, é o mais expressivo, e tem sido cada vez mais valorizado, interna e externamente, em razão da certeza de que dele dependem a melhoria da qualidade do ensino, bem como o crescimento da instituição e o aumento da sua competitividade.

As instituições de ensino superior caracterizam-se pela singularidade legítima de sua missão institucional: prover educação e formação, suprir as demandas nas diversas áreas do saber, regulamentadas pelo Estado, e habilitar formalmente profissionais para exercerem, por direito, atividades de interesse da sociedade e da vida humana associada, em geral. Para a realização dessa missão, o capital humano assume, indiscutivelmente, uma posição destacada e decisiva. Portanto, a gestão do capital humano, no âmbito das instituições de ensino superior, deixa de ser objeto de teoria e passa a constituir-se em diretrizes, metas e procedimentos organizacionais capazes de atrair, desenvolver, integrar, mensurar, avaliar e valorizar talentos, competências e desempenho dos docentes, dirigentes e pessoal técnico e administrativo.

6 GESTÃO DE TALENTOS

Gestão, planejamento, estratégia, talentos e capital humano expressam as mais íntimas funções organizacionais, necessárias à consecução da missão de uma instituição de ensino superior, e permitem definir a gestão de talentos como um processo gerencial que adota elementos conceituais de estratégia para a tomada de decisões relacionadas com o alinhamento do capital humano, com as



metas de crescimento e competitividade, bem como com a implantação de sistemas e procedimentos para a avaliação e valorização sistemática do desempenho das pessoas.

De acordo com Dutra (2001), a gestão dos talentos é um processo que busca o desenvolvimento integral das pessoas, permitindo que elas tenham uma visão mais ampla de suas competências e de seus trabalhos e se alinhem efetivamente nas metas organizacionais.

Gestão de talentos é um instrumento gerencial para avaliar e valorizar o desempenho do capital humano de uma organização, visando a melhorias organizacionais, tais como o incremento da produtividade, melhora do crescimento e da competitividade. A gestão de talentos fundamenta-se na análise criteriosa dos perfis profissionais e seus respectivos padrões e indicadores disponibilizados na organização, com vistas a desenvolver, integrar, mensurar e valorizar competências e desempenho usual e potencial das diferentes competências disponibilizadas na organização, visando a contribuir, assim, a que as pessoas se desenvolvam integralmente, com uma visão mais ampla do seu trabalho e com maior flexibilidade em face dos processos de mudanças (DUTRA, 2001; FLEURY & FLEURY, 2000; LEONARD & STRAUS, 2000).

Trata-se de um novo paradigma organizacional, na medida em que o capital humano passa, efetivamente, à categoria de *ativo principal* da organização. Nesse sentido, organizações e pessoas necessitam evoluir. As organizações precisam mudar seu relacionamento com as pessoas e reinventar formas de atraí-las, mantê-las, desenvolvê-las, motivá-las e compensá-las, enquanto que as pessoas precisam comprometer-se e alinhar suas competências aos objetivos organizacionais. Para Stewart (1999), a nova visão do capital intelectual e, mais particularmente, do capital humano, provoca uma verdadeira revolução nas organizações. O novo paradigma exige mudanças, não só das organizações, mas também das



pessoas. Para os autores deste artigo, a valorização do capital humano começa pela autovalorização de si mesmo como profissional, o que requer novas posturas diante de si e da instituição.

As instituições de ensino superior, diante do contexto de mudanças e competitividade no âmbito da educação superior no Brasil, sem dúvidas, poderiam beneficiar-se com a abordagem da gestão de talentos, particularmente aplicada ao corpo docente. A trajetória para a abordagem de talentos numa instituição de ensino superior exige, em primeiro lugar, vontade e decisão da direção, fundamentadas na identidade da instituição e em seus princípios e valores culturais. Exige ainda uma análise criteriosa das políticas essenciais praticadas na instituição e, à luz de seus pontos fortes e fracos, a formulação de metas estratégicas de crescimento e desenvolvimento. Os passos seguintes direcionam a escolha do modelo a ser adotado, a definição da metodologia de implantação dele e, por último, a divulgação e sensibilização da comunidade, buscando o apoio e a participação dela.

Convém ressaltar, mais uma vez, que a gestão de talentos busca alinhar o capital humano com as metas de produtividade e competitividade organizacional, visando a definir, mensurar, avaliar e valorizar competências e talentos. Trata-se de uma estratégia de gestão, que não deve ser confundida com a gestão de pessoas: pois gerir talentos é diferente de gerir recursos humanos, uma vez que o capital humano é, objetivamente, parte integrante do patrimônio da organização (CHIAVENATTO, 2005).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma instituição de ensino superior, o gerenciamento do capital humano é um dos aspectos de maior relevância, em especial quando relacionado com a área docente. O conhecimento individual dos colaboradores deve ser po-



tencializado de modo a contribuir positivamente para a instituição. Em um momento em que os mercados estão praticamente estabelecidos, e há uma probabilidade limitada para o crescimento, a qualidade do corpo docente e, também, do pessoal técnico-administrativo, constituem uma das possibilidades mais seguras para a obtenção do diferencial competitivo.

Uma instituição de ensino superior deve zelar pelo investimento e a valorização do seu capital humano, para poder dar continuidade ao crescimento e desenvolvimento organizacional, mas principalmente, por ser a instituição universitária um referencial para a sociedade, servindo como meio de transformação desta.

A instituição de ensino superior, atenta aos cenários que se apresentam, e, preocupada em oferecer um serviço educacional que contribua para uma sociedade melhor e mais justa, precisa direcionar seus esforços e recursos no sentido de qualificar e potencializar a utilização do conhecimento de seus colaboradores. Seu intuito deve ser o de prestar um serviço que atenda às expectativas e as necessidades da comunidade acadêmica. Buscar, através de seus colaboradores, cultivar em toda a comunidade acadêmica, além do conhecimento teórico e técnico, o conhecimento humano, a fim de formar cidadãos de maneira integral, para que estejam capacitados a assumirem um papel mais relevante, qual seja, o de contribuir para a transformação da sociedade.

REFERÊNCIAS

- WALNICE, A. **Captação e Seleção de Talentos**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.
- CHIAVENATTO, I. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2005.



COLOSSI, N. A Dicotomia Crise-Mudança no Comportamento de Instituições de Ensino Superior. In: COLOSSI, Nelson; DIAS, Marli. **Estudos e Perspectivas em Gestão Universitária**, Blumenau: Editora Nova Letra, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DRUCKER, P. **Os Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências** – um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

LEONARD, D. e STRAUS, S. Aproveitando todo o cérebro da empresa. In: **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 108 -147.

MEGGINSON, L.; MOSLEY, D.; PIETRI JR, Paul. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Editora Harbra, 2002.

PORTER, M. O Que é Estratégia. In: PORTER, Michel. **Competição**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1999.

REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual**. São Paulo: Editora Campos, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Editora Campos, 1999.

WELCH, J. **Paixão por Vencer**: a bíblia do sucesso. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2005.

